

DIFICULTADES PARA INTEGRAR SISTEMAS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE BOGOTÁ D.C.



MÓNICA BECERRA LÓPEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

Director:

Ximena Lucía Pedraza Nájjar

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA GERENCIA DE LA CALIDAD

BOGOTÁ, JUNIO DE 2019

DIFICULTADES PARA INTEGRAR SISTEMAS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE BOGOTÁ D.C.

DIFFICULTIES TO INTEGRATE MANAGEMENT SYSTEMS IN A CONSULTANCY COMPANY OF BOGOTÁ D.C.

Mónica Becerra López
Ingeniera industrial
Bogotá D.C., Colombia
u6700937@unimilitar.edu.co

RESUMEN

A través de la integración de los diferentes modelos de gestión, las organizaciones buscan ofrecer servicios y productos de calidad a sus clientes y adquirir ventajas competitivas frente a su competencia. Pese a esto, lograr este objetivo es complicado y requiere del compromiso y trabajo de todos los integrantes de la organización. Este artículo se basa en un estudio realizado a través de la recopilación de información y entrevista a líderes de proceso en una empresa de servicios de consultoría de la ciudad de Bogotá D.C., que permitió determinar que las principales dificultades se le han presentado a ésta empresa para integrar sus modelos de gestión ISO 9001 e ISO 14001, implementados de manera independiente en los años 2010 y 2015 respectivamente, son la falta de interés de los directivos hacia sus modelos de gestión, la persistencia del funcionamiento por separado de los modelos de gestión por los líderes de calidad y gestión ambiental y, la baja exigencia de los entes certificadores con quienes ha tenido contacto la empresa. El presente estudio evidencia la necesidad de la empresa por integrar a conciencia sus modelos de gestión, como herramienta estratégica que le permite agregar valor a sus procesos, y fortalecer su credibilidad y posicionamiento ante los clientes a quienes ofrece servicios de consultoría en este campo y demás partes interesadas.

Palabras clave: integración, modelos de gestión, consultoría, partes interesadas.

ABSTRACT

Through the integration of different management models, organizations seek to offer quality services and products to their clients and acquire competitive advantages over their competitors. Despite this, achieving this goal is complicated and requires the commitment and work of all members of the organization. This article is based on a study carried out through the collection of information and interviews with process leaders in a consulting service company in the city of

Bogotá DC, which allowed to determine that the main difficulties that have arisen in integrating their management models ISO 9001 and ISO 14001, implemented independently in the years 2010 and 2015, respectively, are the lack of managers interest in their management models, the persistence of the operation separately from the management models by the quality and environmental management leaders and, the low requirements the certifying bodies with whom the company has had contact. This study demonstrates the need for the company to consciously integrate its management models, as a strategic tool that allows it adding value to its processes, and strengthening its credibility and positioning before clients to whom it offers consulting services in this field and other stakeholders.

Keywords: integration, management models, consulting, stakeholders.

INTRODUCCIÓN

Los empresarios de todos los sectores industriales se mueven en el complejo mundo de los cambios y los riesgos; experimentan la necesidad de tener posicionados sus productos y servicios ante sus clientes, con el fin de lograr empresas competitivas y mantenerse en el mercado. Este escenario ha permitido que el campo de los servicios de consultoría este creciendo notablemente. De acuerdo con el estudio de Granadillo et al. (2017), establecer un modelo de relación con el empresario permite entender su negocio, apoyarlo y encontrar soluciones estratégicas a sus requerimientos.

Colombia tiene presencia de empresas de consultoría de trayectoria mundial como Boston Consulting Group, Accenture y AT Kearney, entre otras; y también cuenta con Firmas que inicialmente estaban enfocadas en prestar servicios contables y de auditoría, pero que fueron ampliando su portafolio e incorporaron los servicios de consultoría estratégica, como es el caso de KPMG, Deloitte, EY y PwC, éstas últimas conocidas como las “Big Four”. (Dinero, 2016).

Los clientes esperan de los servicios de consultoría, profesionales capacitados, éticos y con la experiencia para realizar diagnósticos de sus negocios, que puedan transferir conocimiento de manera sencilla, con la claridad de indicar lo que se debe hacer para lograr solucionar sus fallencias y ser más productivos. Schein, Romo y González (1990) en su libro asegura que el consultor de procesos tiene el atributo de “experto en prestar ayuda” por lo tanto, debe establecer con los clientes que asesora el trato para hacer posible que ésta ayuda sea útil. Los consultores son interpretados como profesionales poseedores de “fórmulas” que logran que todo se haga de la mejor manera.

Las grandes firmas de consultoría son atractivas para los clientes porque ellas les generan confianza, tal vez por su reconocimiento, trayectoria y prestigio en el mercado. El cliente entiende, al momento de cotizar los servicios de este tipo de empresas que, si la empresa consultora es exitosa, probablemente en su interior funciona de la manera más organizada y cuenta con el personal experto en implementar ideas de éxito, que sus procesos son sistémicos y que están a la vanguardia.

Hoy en día los clientes de diferentes tipos de industria, están solicitando con mayor frecuencia los servicios de consultoría. La empresa consultora objeto de ésta investigación, tiene presencia en Colombia desde hace 70 años aproximadamente, inició su operación en Bogotá D.C, y hoy en día tiene establecidas oficinas en las principales ciudades del país y es reconocida por los servicios de auditoría y consultoría que ofrece; cuenta con las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 implementados de manera independiente en los años 2010 y 2015 respectivamente.

En la empresa en estudio, se evidenció en el análisis de servicios de diciembre de 2018, que durante los últimos años 7 años se tuvo un incremento del 60% en la demanda de servicios

de consultoría en sistemas de gestión; entre los cuales se encuentran los modelos ISO 9001 gestión de calidad, ISO 14001 gestión ambiental e ISO 45001 (antes conocida como OHSAS 18001), correspondiente al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, caracterizados por ser los más conocidos e implementados en las organizaciones a nivel general.

Siendo así, en el tema de los modelos de gestión de calidad y ambiental, se tiene un mercado potencial, que requiere de ese conocimiento y experiencia que la empresa consultora, ante el cliente tiene. Sin embargo, en la actualidad ya no resulta la mejor práctica implementar modelos de gestión de manera independiente. La ISO actualizó y determinó la estructura de alto nivel para las normas, a través de la cual adquiere mayor efectividad y relevancia el enfoque de las organizaciones por integrar la gestión. Rojas, Agustiniana y Nájar (2017).

Al examinar las ventajas competitivas que un modelo de gestión integrado conlleva, los directivos de la empresa consultora optaron por integrar sus dos modelos de gestión (el de calidad y el ambiental), teniendo en cuenta que a su favor cuenta con un equipo de expertos en la materia. Sin embargo, después de 4 años, no lo ha conseguido y sus sistemas gestión operan de forma independiente. Puentes Poloche (2017) indica que cuando se hace la implementación de cada sistema de gestión por separado se elevan los presupuestos teniendo en cuenta que los recursos se duplican.

A partir de los estudios de Bonilla Palacios y Martínez García (2016); Rodríguez-Rojas y Pedraza-Nájar (2017) citados por Farías (2019), refieren que generalmente las empresas no cuentan con una herramienta que logre estructurar las interacciones de varios modelos de gestión, por lo que la mayoría a final continúan manejando un sistema sin ningún tipo de relación.

Cruz Amézquita et al. (2018), refiere que cuando las organizaciones implementan un sistema de gestión sin contar con la integración, se está caminando en vía opuesta a la optimización, se recopila información de manera independiente a sus otros sistemas de gestión y se toman decisiones que no proporcionan valor agregado. Integrar el sistema de gestión es reducir esfuerzos administrativos en pro de aumentar la satisfacción de las partes interesadas y cumplir con la estrategia de la organización. Para aprovechar las sinergias que existen en los modelos de gestión, se hace necesario apropiarse metodologías o instrumentos que faciliten su integración.

Silva (2013) expone la integración de los sistemas de gestión desde el compromiso ético que conlleva a una gran responsabilidad que adquieren las empresas líderes en la materia, dado que son vistas como referente de buenas prácticas y las buscan para adquirir su aprendizaje. En este sentido, los sistemas de gestión deben ser concebidos desde la cultura y filosofía de las empresas, como instrumentos de apoyo necesarios para obtener mejores resultados; de lo contrario, cuando se implementan movidos por la necesidad de participar en la licitación de un proyecto, por cumplir un requisito con sus clientes o porque la dinámica empresarial lo lleva a tomar esa decisión, se traducirán en los “sistemas de papel” que no van más allá de la obtención de un diploma para publicar en la pared, no se gestionan y con el tiempo obtienen resultados negativos.

De acuerdo con Nunhes et al. (2017), los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001, el sistema de gestión medioambiental ISO 14001 y el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001, recientemente actualizado a ISO 45001 son los que más se certifican a nivel mundial son. Exponen como una oportunidad de mejora trabajar en la integración de sistemas de gestión cuando se trabajaron de manera independiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó una clara necesidad en la empresa de consultoría por identificar y solucionar las dificultades presentadas para integrar sus sistemas de gestión.

MATERIALES Y MÉTODOS

La empresa consultora objeto de ésta investigación, asumió desde el año 2015 el reto de integrar sus dos modelos de gestión implementados y certificados de manera independiente (el de calidad y el ambiental). Sin embargo, desde que las directivas tomaron ésta decisión a la fecha, han pasado 4 años y no lo han conseguido. Se han presentado una serie de dificultades que han ocasionado entre otras cosas, que no se haya logrado el punto de optimización anhelado.

Con el objetivo de aportar solución a ésta problemática, se llevó a cabo esta investigación bajo la perspectiva cualitativa, a través de la cual se identificaron los puntos de vista que tienen los líderes y responsables de proceso involucrados. El estudio se estructuró en 4 fases así:

Primera fase: consistió en identificar las principales dificultades que no le permiten a la empresa avanzar en su meta de integración de sus modelos de gestión; para ello se optó por recopilar información de las reuniones que hacen los líderes de procesos con sus equipos de trabajo (grupos primarios), desde que se empezó a trabajar la integración.

Segunda fase: una vez consolidadas las dificultades identificadas en los grupos primarios, se procedió a realizar una sesión de calificación con los 9 líderes de proceso de la empresa en estudio, para seleccionar las más representativas, considerando el impacto negativo de las mismas para el proceso de integración.

Tercera fase: se desarrolló y aplicó la entrevista semiestructurada. Se buscó identificar desde la opinión de los entrevistados, su percepción frente a la integración de los sistemas de gestión y las causas que están generando las dificultades más representativas.

Según lo expuesto en la investigación de Díaz Bravo (2013), en comparación con un cuestionario de preguntas, la entrevista tiene un mayor impacto para la investigación dado que permite obtener información más profunda y completa, además durante la misma, es posible aclarar dudas “asegurando respuestas más útiles”.

La muestra para la aplicación de las entrevistas se consideró adecuada y suficiente. Se centró en los dos socios y en los dos líderes de proceso que manejan los sistemas de gestión que se pretenden integrar, teniendo en cuenta que son profesionales representativos para ésta investigación, porque trabajan activamente en los modelos de gestión ISO 9001 e ISO 14001, son expertos en la materia por su formación académica y conocimientos; además cuentan con el poder de decisión dentro de la empresa para encaminar los esfuerzos hacia el logro organizacional propuesto.

Cuarta fase: con los datos obtenidos, luego de la aplicación de la entrevista se procedió al análisis de la información y formulación de las sugerencias de mejora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Determinación de las dificultades para la integración de los modelos de gestión en la empresa en estudio

La tabla 1, muestra la relación de las posibles dificultades que los equipos de trabajo de la empresa han identificado que los están afectando en el proceso de integración, las cuales se extrajeron de las conclusiones y reportes producto de las reuniones de grupos primarios que hacen

los líderes de proceso con sus equipos de trabajo. Velásquez (2018) expone que es importante para lograr la integración, conocer la percepción que tengan los actores de los modelos de gestión que se pretenden integrar, dado que ellos identifican aspectos positivos y negativos de cada labor, y éstas percepciones son una fuente para manejar oportunamente las fallas en las actividades, con el fin de evitar que se conviertan en riesgos y que se materialicen.

Tabla 1

Listado de dificultades para la integrar los modelos de gestión de la empresa en estudio

No.	Dificultades para la integración de ISO 9001 e ISO 14001 en la empresa
1	Falta de interés de los directivos hacia sus modelos de gestión
2	Persistencia del funcionamiento por separado de los modelos de gestión por parte de los líderes de calidad y gestión ambiental
3	Baja exigencia de los entes certificadores en los seguimientos realizados a los modelos de gestión implementados.
4	Falta de acompañamiento y seguimiento de los equipos que lideran los modelos de gestión a los otros equipos que participan en la integración
5	Equipos de trabajo desmotivados y poco comprometidos con los sistemas de gestión
6	Baja conciencia de la importancia de los modelos de gestión en todos los niveles de la empresa
7	Insuficiente formación en sistemas de gestión a todos los líderes de proceso
8	Reprocesos y repetición en la documentación
9	Percepción de que los modelos de gestión aumentan la carga laboral y el estrés de los equipos de trabajo
10	Aplicación de estrategias de implementación incoherentes con la situación financiera de la empresa
11	No se cuenta con la participación de consultoría externa

Fuente: elaboración propia, 2019.

Se organizó una sesión con los líderes de proceso de la empresa, donde se les dio a conocer el listado de las dificultades que se recopiló, y se les propuso que calificaran cada una de ellas considerando su impacto negativo para la integración de los modelos de gestión de calidad y ambiental, así: Insignificante (1 punto), Critico (3 puntos) y Grave (5 puntos).

La calificación total de cada dificultad se obtuvo de la sumatoria de los puntos que cada líder le otorgó. En acuerdo con los socios líderes de los modelos de gestión, para este estudio se determinó tomar como dificultades principales las que obtuvieran las 3 calificaciones más altas, así:

Tabla 2

Principales dificultades para integrar los modelos de gestión de la empresa en estudio

No.	Principales dificultades para la integración	Total Puntos
1	Falta de interés de los directivos hacia sus modelos de gestión	45
2	Persistencia del funcionamiento por separado de los modelos de gestión por parte de los líderes de calidad y gestión ambiental	45
3	Baja exigencia de los entes certificadores	39

Fuente: elaboración propia, 2019.

Resultados de las entrevistas

Se llevó a cabo la entrevista a 2 socios y a los 2 líderes de proceso que manejan los sistemas de gestión que se pretenden integrar. Los temas considerados fueron:

- Importancia de la integración de los modelos de gestión.
- Rol que ha ejercido cada entrevistado en el proceso de integración.
- Lecciones aprendidas del proceso
- Análisis de causas para las principales dificultades que se han presentado en la integración de sus modelos de gestión.

El análisis de las respuestas por pregunta fue:

1. ¿Considera importante integrar los modelos de gestión ISO 9001 e ISO 14001 en la empresa?

Contar con los modelos de gestión de calidad y ambiental en la empresa se considera como una gran fortaleza estratégica que impacta directamente en la forma de operar los procesos y en la imagen frente al cliente. Ambos modelos funcionan por separado y eso es transparente para los clientes. La importancia de la integración para la empresa en mención, está alineada con el aumento de la credibilidad de los servicios de asesoría que sobre este tema se ofrece a los clientes. En la investigación de González y Cristina (2018) exponen que dependiendo de la actividad a la que se dedican las organizaciones, las barreras por la implementación de los sistemas integrados de gestión se pueden percibir de distintas formas.

2. ¿Qué considera como fortaleza y qué como debilidad en cuanto al proceso de integración que han venido trabajando?

Las fortalezas son:

- La experiencia de los líderes de proceso en los modelos de gestión que se tienen implementados.
- La respuesta oportuna ante los requerimientos de información de los modelos de gestión por entes de certificación, de control y de regulación.
- Mayor entendimiento e involucramiento de la alta dirección con los requisitos de cada modelo de gestión.

Las debilidades son:

- Falta establecer la fecha límite para la integración de los modelos de gestión y trabajar para cumplir esa meta.

- No se ha definido y comunicado a los involucrados que se debe hacer.
- Los socios líderes de cada modelo de gestión no trabajan en equipo, se percibe rivalidad.
- Alta rotación de las personas que han liderado el proceso de integración y de los entes de certificación.
- Mal uso de los recursos, dado que se cuenta con el equipo de gestión de calidad y el equipo de gestión ambiental los cuales generan y también solicitan información por separado.
- Se tiene una integración parcial de los sistemas. Existen varias personas a cargo de la integración de liderar este mismo fin.

3. ¿Cuál considera que es la milla extra con la que debe contar la organización para lograr esa integración de modelos de gestión?

Se requiere ser conscientes de que se debe salir de la zona de confort con los modelos de gestión que, si bien funcionan por separado y se sigue obteniendo utilidad de la operación, se está perdiendo mucho recurso y tiempo por no unificar esfuerzos. Romper el paradigma de que el modelo de calidad y el de gestión ambiental es solo de dos personas en la empresa. Unificar esfuerzos, evitar duplicar información y malgastar el tiempo con varios ejercicios de auditoría para atender dos frentes, lo cuales se pueden revisar en un mismo ciclo.

4. De acuerdo al listado de dificultades para lograr la integración de sus modelos de gestión, el cual fue determinado por los líderes de proceso. ¿Cuál cree es la causa que está generando cada una de ellas?

Se confirmaron las dificultades principales. En la tabla 3, se relacionan las respectivas causas identificadas.

Tabla 3

Causas de las dificultades presentadas en la integración

Principales dificultades	Causas
Falta de interés de los directivos hacia sus modelos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> * No se han identificado los beneficios de contar con un sistema integrado de gestión en la empresa. * Son 2 socios a cargo de la integración. La responsabilidad de cada uno no es clara. * No se ha realizado la integración de manera metodológica y falta seguimiento a los resultados. * En el presupuesto de horas de los socios no se tiene tiempo destinado para la integración.
Persistencia del funcionamiento por separado de los modelos de gestión por los líderes de calidad y de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> * Burocracia y deficiente comunicación entre los responsables de la implementación, que vuelve lenta las decisiones. * Cada modelo de gestión tiene como responsable un socio líder, que se ha preocupado por avanzar y mostrar resultados de su gestión de forma individual. * Rotación de los líderes a cargo de los modelos de gestión. * Cada modelo de gestión tiene su documentación en plataformas de consulta diferente y no está centralizada la administración y control. * No se tiene la misma madurez en los dos sistemas de gestión. * Los auditores internos están formados o en la norma calidad o en la norma ambiental, no en las dos.
Baja exigencia de los entes certificadores	<ul style="list-style-type: none"> * Durante las auditorías recibidas, en los últimos dos años, se recibió la recomendación de no integrar los modelos de gestión por los costos y reprocesos que implicaría para la empresa. * En los informes de auditoría de los 4 últimos años, no se han identificado no conformidades, ni recomendaciones para la mejora, lo que hace percibir que los sistemas funcionan bien como están. * No existe interés del ente certificador por la integración de los modelos de gestión. * El actual ente de certificación, no respondió las 2 solicitudes de cotización para realizar la auditoría de seguimiento y renovación de certificado, de manera integrada.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Sugerencias de mejora

Se proponen 5 estrategias y sus correspondientes actividades de apoyo para el logro de la integración de los modelos de calidad y ambiental en la empresa en estudio. Ver tabla 4.

Tabla 4

Estrategias y actividades de apoyo propuestas

Estrategia	Actividades de apoyo
Compromiso de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Definir las necesidades y el alcance del sistema de gestión integrado. * Establecer la política integrada con el compromiso de la alta dirección con el sistema de calidad y el ambiental. * Definir en común acuerdo entre socios y líderes de los dos modelos de gestión, el líder responsable del proceso de integración. * Determinar el estado actual de la integración de los modelos de gestión. Martínez, Layma y Parra (2018) en su estudio mencionan que medir a través de un instrumento el nivel de integración, ayuda a conocer el estado en el que se encuentra la empresa en el proceso y replantear el camino para lograr el objetivo. * Definir la metodología de trabajo para llevar a cabo la integración de los modelos de gestión. * Solicitar al ente certificador, la renovación de la certificación a partir de un modelo de gestión integrado. Por lo tanto, ajuste en costos y horas de trabajo. * Elaborar la comparación de los costos de la certificación de cada sistema de gestión por separado vs el costo de la certificación de un modelo integrado (Cotizar). * Elaborar la comparación del presupuesto de horas que actualmente utiliza la empresa para la atención de auditorías internas y externas para los dos modelos por separado, vs el presupuesto de horas para el SIG.
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar los puntos en común de los dos sistemas de acuerdo a la estructura de alto nivel. * Determinar los documentos comunes, los que se necesitan crear y sus responsables. * Actualizar la estructura de los documentos de modo que sea sencilla y fácil de aplicar. * Liderar desde el equipo de calidad las políticas y procedimientos transversales para el sistema integrado de gestión.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Sensibilizar a todos los miembros de la empresa en la integración de los modelos de gestión. * Definir mecanismos para divulgar la documentación a las partes interesadas * Divulgar la información del sistema integrado de gestión.

	* Formar auditores internos en las dos normas: ISO 9001 - ISO 14001.
Aprovechamiento tecnológico	* Determinar la plataforma más adecuada que permita hacer más interactiva la participación de los funcionarios, y migrar allí los documentos del SIG.
Monitoreo	* Implementar los ejercicios de auditoría interna en un ciclo unificado. * Definir indicadores para seguimiento de la implementación.

Fuente: elaboración propia, 2019.

CONCLUSIONES

Comprender la necesidad y reconocer los beneficios de tener un sistema de gestión que integre todos los modelos de gestión que se tengan en una empresa, resulta ser una muy buena práctica para agregar valor en la operación de sus procesos e impactar de manera positiva a sus partes interesadas.

El análisis bibliográfico realizado acerca de los sistemas de gestión integrados permitió concluir que, varios investigadores enfatizan en las ventajas que trae consigo el proceso de integración. Domingues, Sampaio y Arezes (2015) exponen que ésta tarea promueve el involucramiento de todos los miembros de la organización. Gisbert Soler y Esengeldiev (2014) indican en su estudio, la integración de sistemas, además de contribuir a lograr una mayor confianza en los clientes, también es una respuesta a la demanda de integralidad en temas clave como el medio ambiente y la calidad. Palacios y García (2016) exponen que, al contar con más de un sistema de gestión en las organizaciones, se vuelve necesario integrarlos para aprovecharlos. Ribeiro et al. (2017) concluyen en su estudio que otra de las ventajas de la integración es la reducción del tiempo y costos de auditorías.

Otros investigadores, han escrito sobre las dificultades del proceso de integración. En acuerdo con Cabrera et al. (2015) la integración no se logra en un primer esfuerzo, se requiere de llevar a cabo un paso a paso con unas metas claras. Rodríguez y Pérez (2018) en su estudio

indican que integrar sistemas de gestión es complejo, por lo que conviene conocer el estado de cada empresa y definir una estrategia adecuada para lograr este objetivo.

En la empresa en estudio, la revisión de los resultados de las reuniones de los grupos primarios permitió recopilar las dificultades que los equipos de trabajo han identificado que se están presentando, las cuales no permiten que los dos sistemas de gestión que se pretenden integrar operen de manera articulada; y concluir que se encuentran en un estado individualista y lejano a una unificación, pese a los grandes esfuerzos en tiempo y los recursos invertidos.

A partir de la sesión de calificación de las dificultades con los líderes de proceso se logró concluir que, a nivel gerencial se puede determinar con claridad el nivel de importancia de cada una de ellas frente a su impacto negativo para la integración. Sin embargo, cada líder se preocupa por cumplir con las tareas asignadas por los responsables de liderar la integración, y no por analizar en conjunto con ellos, las dificultades inherentes al tema, que identifican y les comunican sus equipos de trabajo.

Según Escobar y Breña (2018) los líderes deben proporcionar orientación a sus equipos sobre la organización, son responsables de que se mantengan atmósferas de confianza internas, en las que los colaboradores se puedan involucrar total y adecuadamente con el logro de sus objetivos y la mejora continua.

Del análisis de la información de las entrevistas con socios y líderes a cargo de los modelos de gestión ISO 9001 e ISO 14001, se determinaron las dificultades principales que afectan la integración de sus modelos de gestión y sus causas, con lo cual se dio respuesta a la pregunta motivo de ésta investigación y se cumplieron los objetivos planteados, sugiriendo 5 posibles estrategias de mejora enfocadas a: compromiso de la dirección, documentación, gestión del conocimiento, aprovechamiento tecnológico y monitoreo.

Una vez se tenga el aval de la dirección de la empresa en estudio para las estrategias planteadas, se requiere definir el plan de trabajo para llevar a cabo cada una de ellas, precisar las actividades que apalanquen su éxito, el tiempo y sus responsables.

AGRADECIMIENTOS

A la doctora Ximena Lucía Pedraza Nájar, por su orientación para la elaboración del presente artículo. Por su apoyo técnico y profesional para la obtención del mejor resultado.

A los líderes de proceso de la empresa consultora objeto de éste estudio por su participación, conocimientos y experiencias. Principalmente, al socio y líderes de los modelos de gestión de calidad y ambiental, por su tiempo y aportes durante las entrevistas que se llevaron a cabo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera, H. R., Medina León, A., Abab Puente, J., Nogueira Rivera, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). La integración de sistemas de gestión empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias De La Información*, 46(3)
- Cruz Amézquita, C. P., Sarmiento Melo, L. A., & Sáenz Gómez, J. A. (2018). Metodología para la integración de la gestión en las entidades públicas colombianas a partir de los modelos sg-sst decreto 1072 de 2015, ntc-iso 14001: 2015, ntc-iso 9001: 2015, meci: 2014 y mipg: 2012.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162-167.

- Dinero. (2016). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes, P. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1311-1334.
- Escobar, A. I. J., & Breña, R. M. G. (2018). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. caso de la universidad estatal de bolívar. leadership and participation as main factors for quality management. case of the universidad estatal de bolívar (bolivar' s estate university). *Revista Cubana De Contabilidad Y Finanzas.COFIN HABANA*, (2), 206-225.
- Farías, J. I. Z. (2019). Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación agropecuaria. *Signos: Investigación En Sistemas De Gestión*, 11(1), 25-35.
- Gisbert Soler, V., & Esengeldiev, R. (2014). Sistemas integrados de gestión y los beneficios. *3C Empresa*, 3(4), 246-257.
- González, O., & Cristina, Y. (2018). El impacto de los sistemas integrados de gestión hseq en las organizaciones de américa latina: Una revisión sistemática. *Revista Chilena De Economía Y Sociedad*, 12(2)
- Granadillo, Efraín De La Hoz, Polo, L. L., & Coronell, L. P. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, 5(2), 46-76.
- Martínez, H., Layma, H., & Parra Salamanca, J. A. Instrumento para medir el nivel de integración de los sistemas de gestión en organizaciones colombianas.
- Nunhes, T. V., Barbosa, Luis César F Motta, & de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225-3235.

- Palacios, A. B., & García, J. M. (2016). Descifrando los niveles de integración de los sistemas integrados de gestión. *SIGNOS-Investigación En Sistemas De Gestión*, 8(2), 15-37.
- Puentes Poloche, M. (2017). Propuesta metodológica para articular la gestión documental con los requisitos de la ley general de archivos y la norma técnica internacional ISO 9001: 2015.
- Ribeiro, F., Santos, G., Rebelo, M. F., & Silva, R. (2017). Integrated management systems: Trends for portugal in the 2025 horizon. *Procedia Manufacturing*, 13, 1191-1198.
- Rodríguez, A. R., & Pérez, M. H. B. (2018). Integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo en una entidad pública del orden nacional del sector hacienda. *Signos: Investigación En Sistemas De Gestión*, 10(2), 141-157.
- Rojas, Y. L. R., Agustiniana, U., & Nájjar, X. L. P. (2017). Aportes de la estructura de alto nivel en la gestión integrada. *GLOBAL De NEGOCIOS*, 5(2), 65-75.
- Schein, E. H., Romo, M. E. H., & González, M. E. A. (1990). *Consultoría de procesos* Addison-Wesley Iberoamericana.
- Silva, G. B. (2013). Ética empresarial y sistemas integrados de gestión: Organizaciones pioneras certificadas en bogotá, DC. *Signos: Investigación En Sistemas De Gestión*, 5(2), 71-86.
- Velásquez, Gloria del Pilar León. (2018). Análisis de percepción de la integración de sistemas de gestión. *Signos: Investigación En Sistemas De Gestión*, 10(1), 139-156.